

合弁先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



1

合弁先は最後のサインを握っている



① 症状

撤退や清算の方針は決まっているが、合弁先がどこで何を承認するのか整理できていない



② 地雷

合弁先の承認やサインが遅れると、董事会、株主会、契約、税務、工商、現場返還で止まりやすい



③ 処方

合弁先が関与する決議、契約、費用負担、現場返還、サイン箇所を一覧化する



④ 効能

どこで合弁先の同意が必要か見え、先回りして準備しやすくなる



⑤ 副作用

相手の不満、過去の経緯、隠れていた利害が早く見えてくることがある

⑥ 影響する後工程



関与整理



論点確認



合意形成



サイン取得



登記抹消準備

合弁先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



2

合弁先の顔が一つではない



① 症状

合弁先を単なる株主・相手方として見ており、複数の立場を整理できていない



② 地雷

相手が株主、大家、現地側、行政窓口、従業員側の顔を持つと、話が一気に複雑になる



③ 処方

合弁先の立場を、株主、経営、現場、土地建物、行政、人事、買い手候補、地元関係者ごとに整理する



④ 効能

どの話を、誰のどの立場でしているのか分かり、労務・工場返還・サイン協議が混線しにくくなる



⑤ 副作用

一つの相手に複数の利害が重なっていることが見えてくる

⑥ 影響する後工程



立場整理



利害確認



交渉設計



合意文書化



実務実行

合併先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



3 撤退方針だけ先に決めてしまう



① 症状

日本側や本社側で撤退・清算・持分譲渡の方向性を決め、合併先への説明が後回しになっている



② 地雷

合併先が「聞いていない」「条件が違う」と感じると、協力姿勢が弱まりやすい



③ 処方

方針決定前後で、合併先に伝える内容、伝える順番、出せる情報、出せない情報を整理する



④ 効能

説明のタイミングと範囲が明確になり、不要な反発や誤解を減らしやすい



⑤ 副作用

早く整理するほど、本社と現地の温度差が見えてくることもある

⑥ 影響する後工程



方針整理



説明設計



合併先協議



条件調整



実務開始

合併先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



4

董事会・株主会の決議で止まる



① 症状

撤退や清算の実務を進めたいが、
董事会・株主会の決議事項やサイン権限が
整理されていない



② 地雷

定款、合併契約、議決要件、授權書の確認が弱いと、
手続きのやり直しやサイン拒否が起きやすい



③ 処方

定款（章程）の解散条項、必要決議、議決要件、
サイン権者、印鑑、授權書、議事録形式を確認する



④ 効能

法務手続きと合併先サインの準備が整い、
手戻りを減らしやすい



⑤ 副作用

定款変更漏れ、旧合併契約との不一致、権限不一致、
印鑑管理の問題が見つかることがある

⑥ 影響する後工程



決議確認



資料準備



会議開催



議事録作成



登記手続き

合弁先対応の処方薬

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



5

費用負担の認識が合わない



① 症状

原状回復、補償金、設備撤去、税務清算、
専門家費用について、誰が負担するか曖昧なまま進んでいる



② 地雷

費用が見えた段階で、合弁先が負担を拒否したり、
過去の不満を持ち出したりしやすい



③ 処方

費用項目ごとに、契約上の負担者、実務上の負担者、
交渉余地、証憑の有無を整理する



④ 効能

費用交渉の論点が見え、社内説明と
合弁先説明を分けて準備しやすくなる



⑤ 副作用

想定外の費用や、過去から放置された
負担問題が出てくることもある

⑥ 影響する後工程



費用洗出し



負担整理



合弁先協議



社内決裁



支払精算

合併先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



6

設備・在庫の扱いで利害がぶつかる



① 症状

設備や在庫について、売却、残置、譲渡、廃棄、評価の方針が合併先とそろっていない



② 地雷

合併先が設備を使いたい、安く引き取りたい、処分費を負担したくないなど、利害が出やすい



③ 処方

設備台帳、在庫台帳、評価資料、売却予定、廃棄予定、残置希望を整理し、選択肢を比較する



④ 効能

残すもの、売るもの、捨てるもの、協議すべきものが見えやすくなる



⑤ 副作用

帳簿価額と実勢価格の差、合併先の本音、処分費用の押し合いが見えてくることもある

⑥ 影響する後工程



資産確認



評価整理



処分協議



売却廃棄



税務清算連携

合弁先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



7

従業員対応に合弁先の影響が出る



① 症状

労務説明や補償金設計を進めたいが、合弁先の立場や地元従業員への影響を整理できていない



② 地雷

合弁先が従業員側に近い立場を取ると、説明会、補償金、署名、個別面談が難しくなりやすい



③ 処方

合弁先の立場、説明者、補償方針、従業員への伝え方、署名取得の流れを事前に整理する



④ 効能

労務対応での役割分担が見え、説明会や個別面談の混乱を減らしやすい



⑤ 副作用

合弁先と日本側の温度差、従業員感情、過去の不満が早く出てくることがある

⑥ 影響する後工程



役割整理



説明設計



労務協議



署名取得



補償金支払

合併先対応の処方薬

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



12 合併先対応は出口全体に影響する



① 症状

合併先対応を一つの交渉項目として見ており、撤退全体への影響を十分に見ていない



② 地雷

合併先との整理ができないと、労務、設備、税務、工場返還、登記抹消まで止まりやすい



③ 処方

合併先対応を出口設計の中心に置き、法務、税務、労務、現場返還、設備処分とつなげて管理する



④ 効能

全体の出口条件が見え、撤退実務を一つの流れとして組み立てやすくなる



⑤ 副作用

全体をつなげるほど、過去の不信感や未整理事項が見えてくることがある

⑥ 影響する後工程



合意形成



実務実行



税務清算



現場返還



登記抹消

合弁先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



9

合弁先のサインと公章が止まる



① 症状

契約書、決議書、議事録、清算資料、登記資料などで合弁先のサインや公章使用が止まっている



② 地雷

サインや公章の使用が止まると、税務、工商、銀行、海関、工場返還の後工程が一斉に止まりやすい



③ 処方

サインが必要な書類、サイン権者、公章・財務章の管理者、提出期限、前提条件を一覧化する



④ 効能

どのサイン・公章がボトルネックになるか見え、前倒しで段取りしやすくなる



⑤ 副作用

サイン拒否、公章管理を巡る対立、内部承認の遅れが見えてくることもある

⑥ 影響する後工程



書類整理



権限確認



公章調整



提出準備



登記抹消対応

合弁先対応の処方薬

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



10 情報共有の範囲を間違える



① 症状

合弁先へ何を、いつ、どこまで伝えるべきか決まっていない



② 地雷

早すぎる共有は噂の拡散や現場混乱を招き、遅すぎる共有は不信感や協力拒否につながりやすい



③ 処方

共有する情報、まだ出さない情報、伝える順番、説明者、記録方法を整理する



④ 効能

情報共有の事故を減らし、合弁先との協議を進めやすくなる



⑤ 副作用

本社、現地、日本側、合弁先、従業員側の認識差が見えてくることがある

⑥ 影響する後工程



情報整理



共有範囲決定



合弁先説明



協議記録



条件調整

合弁先対応の処方薬

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



11 合弁先対応を後回しにしない



① 症状

法務や税務の手続きを先に進め、合弁先の利害・権限・サイン箇所の整理が後回しになっている



② 地雷

最後に始めると、条件交渉、費用負担、サイン拒否、公章使用、現場返還問題が同時に噴き出しやすい



③ 処方

撤退や清算の初期段階から、合弁先の立場、利害、承認権限、必要サイン、公章管理を整理する



④ 効能

合意形成の順番が見え、後工程の手戻りや停止を減らしやすい



⑤ 副作用

早く始めるほど、合弁先との本質的な対立点が早く見えてくる

⑥ 影響する後工程



初期確認



利害整理



条件協議



サイン取得



登記抹消準備

合弁先対応の処方箋

サイン・公章・費用負担・現場返還で、撤退実務を止めないために



8

工場・土地・大家対応が合弁先と重なる



① 症状

工場や土地を返す相手が、通常の大家ではなく合弁先や地元側関係者になっている



② 地雷

合弁先が大家・工場所有者・地元側の顔を持つと、原状回復や明渡し条件が交渉材料になりやすい



③ 処方

返還先、所有者、使用契約、原状回復範囲、残置物、明渡し条件を合弁先の立場ごとに整理する



④ 効能

現場返還の相手と条件が見え、工場返還や原状回復の手戻りを減らしやすい



⑤ 副作用

契約外の要求、過去の使用状態、修繕費用の押し合いが見えてくることがある

⑥ 影響する後工程



返還先確認



条件整理



原状回復協議



明渡し検収



現場返還